



***Servitization: Modelo de atuação no processo
de compra do equipamento industrial***

Augusto Souza Roza

Mestrado em Gestão de Serviços

Orientação: Professor Doutor Rui Alberto Ferreira dos Santos Alves

Setembro 2016

Nota Biográfica

Augusto Souza Roza nasceu no Porto em 1965.

É licenciado em Gestão de Empresas pelo ISAG. Iniciou o Mestrado em Gestão de Serviços na Faculdade de Economia da Universidade do Porto em 2013 sendo no âmbito do mesmo que apresenta esta dissertação.

Atualmente desenvolve a sua atividade profissional como diretor comercial, assegurando ainda a direção de qualidade e administrativa numa PME, que foca a sua atuação em clientes com final de linha industrial, de embalagem automática e semiautomática, da grande e média indústria, e, na logística e gestão da cadeia de abastecimento – máquinas e consumíveis.

Foi membro do conselho pedagógico do ISAG.

Tem participação noutra sociedade vocacionada à área do Turismo.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar ao Sr. Professor Doutor Rui Alves por ter aceite a orientação desta dissertação, pela paciência, motivação, constante disponibilidade e valiosos conhecimentos transmitidos para o desenvolvimento da mesma.

Em segundo lugar à Sra. Professora Doutora Teresa Fernandes pela constante disponibilidade, motivação e excelente boa disposição ao longo de todo o Mestrado.

Em terceiro lugar a todos os demais que contribuíram para que a elaboração deste trabalho fosse uma realidade, nomeadamente aos clientes que se disponibilizaram a ser entrevistados, sem a sua participação não seria possível obter as conclusões deste estudo.

À minha Mãe pelo profundo agrado que o concretizar deste projeto lhe traz.

Por último agradeço, especialmente, à minha mulher Mónica e aos meus filhos Francisco e Afonso por todo o apoio e capacidade para suportar a minha ausência, sem eles finalizar esta dissertação não teria acontecido.

Resumo

No mercado atual cada vez mais global e competitivo, prestar um serviço de excelência assim como garantir a satisfação dos clientes tornaram-se necessidades estratégicas das organizações em geral e da indústria em particular.

Ao longo dos últimos anos tem-se assistido um pouco por todo o mundo à incorporação de serviços prestados por terceiros nos diferentes processos das organizações industriais, sendo esta uma nova base de competitividade para muitas delas.

O presente estudo tem como objetivo avaliar se a *Servitization* é um Modelo de atuação no processo de compra do equipamento industrial gerador de vantagens competitivas.

A empresa objeto de estudo foi a Fitembal, atualmente esta Empresa fundamenta o seu negócio na componente de serviço prestado aos equipamentos industriais que vende e instala nos seus clientes, fazendo o acompanhamento com o diagnóstico, a assistência e manutenção técnica numa relação de parceria fornecedor/cliente. A lógica patente no relacionamento desta organização com os seus clientes é de *Servitization*, este cenário de atuação tem vindo a constituir uma boa prática, alavancando o negócio com a dinâmica de serviço prestado.

O estudo inicia com uma revisão da literatura de *Servitization*.

De seguida, apresenta a metodologia usada, a forma de recolha e a análise dos dados.

O estudo finaliza com os resultados e conclusões obtidas. Os resultados permitem concluir que uma estratégia de *Servitization* em *continuum* potencia vantagens competitivas a todos os intervenientes no processo.

Palavras-chave: *Servitization*, Estratégia, Gestão, *Continuum*, Serviços, Equipamentos, Indústria, Terciarização.

Abstract

In the current increasingly and competitive global market, provide excellent service as well as ensure customer satisfaction have become a strategic need of all organizations and the industry in particular.

Over the past few years we have seen, all over the world, incorporation of third-party services in different processes of industrial organizations, as a new base of competitiveness for many of them.

This study aims to evaluate if Servitization is a role model with competitive advantages in the purchase process of generating industrial equipment.

The study was made at Fitembal. The core business is based on selling and installation of industrial equipment. This is follow-up with diagnosis, care and maintenance in a partnership between supplier / customer.

The main relationship of the organization with its customers is Servitization. This scenario of action has been a good practice, leveraging business with the dynamics of service.

This study begins with a review of Servitization literature followed by the methodology, the method of collection and the analysis of data.

The study ends by presenting the results and final conclusions. The results show that a Servitization strategy of continuum increases competitive advantages to all stakeholders in the process.

Keywords: Servitization, Strategy, Management, Continuum, Services, Equipment, Industry, Tertiarization.

Índice

1. Introdução	8
1.1 <i>Contribuições do Estudo</i>	11
2 Revisão da Literatura / Conceitos mais relevantes	12
2.1 <i>Conceito de Servitization</i>	12
2.2 <i>Servitization – serviço core com produto agregado</i>	13
2.3 <i>Servitization – produto core com serviço agregado</i>	14
2.4 <i>Servitization – como um continuum</i>	16
2.5 <i>Servitization – vantagens</i>	23
2.6 <i>Servitization – desafios</i>	25
3 Questão / Problema em Estudo	28
4 Estudo Empírico / Metodologia	29
4.1 <i>Contexto de Investigação e sua Justificação</i>	30
4.1.1 Breve evolução histórica da Fitembal	30
4.1.2 Os Clientes e os Entrevistados	32
5 Resultados	37
5.1 <i>Nós/Categorias do NVivo11</i>	37
5.1.1 <i>Servitization como um continuum</i>	38
5.1.2 <i>Vantagens da adoção da Servitization</i>	40
5.1.3 <i>Riscos da adoção da Servitization</i>	42
6 Conclusões	43
7 Bibliografia	45
8 Anexos	47
8.1 <i>Guião de entrevista</i>	47
8.2 <i>Transcrição das entrevistas</i>	48
8.2.1 Entrevista nº 1 – José Augusto Silveira – Grupo HealthPorto	48
8.2.2 Entrevista nº 2 – José Beça – Sonae MC	51
8.2.3 Entrevista nº 3 – Fernando Ferreira - Lusoatlântica	53
8.2.4 Entrevista nº 4 – Flávio Ferreira – Sonae SR	55
8.2.5 Entrevista nº 5 – António Anjos – Jerónimo Martins	57
8.2.6 Entrevista nº 6 – João Alves – Grupo Luís Simões	59

Índice de figuras

FIGURA 1 - O CONTINUUM PRODUTO-SERVIÇO	22
--	----

Índice de tabelas

TABELA 1 - NÓS/CATEGORIAS NVIVO	37
TABELA 2 - SERVITIZATION CONTINUUM 1	38
TABELA 3 - SERVITIZATION CONTINUUM 2.....	39
TABELA 4 - VANTAGENS SERVITIZATION CONTINUUM 1.....	40
TABELA 5 - VANTAGENS SERVITIZATION CONTINUUM 2.....	41
TABELA 6 - RISCOS SERVITIZATION CONTINUUM 1	42

1. Introdução

O presente estudo, inserido no Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tem como objetivo uma investigação para a realização de dissertação.

A estrutura da presente dissertação é constituída da seguinte forma, em primeiro lugar explica-se o tema proposto, o seu objetivo e a sua relevância, de seguida é efetuada uma revisão teórica do mesmo, quais os métodos e recursos que irão ser utilizados para esta investigação tratar a questão em causa, terminando com as conclusões.

A proposta será estruturada na lógica da *Servitization*, ou seja, a capacidade das organizações inovarem nos seus processos evoluindo da venda de produtos para venda de produtos integrados com serviços que lhes agreguem valor (Roy, Baines, Lightfoot, Benedettini, & Kay, 2009).

Pretende-se investigar se esta metodologia, a *Servitization*, como modelo de atuação, será um driver do processo de compra do equipamento industrial, ou seja, quando se envolvem todas as funções organizacionais se se cria um ambiente propício à adequação das vantagens competitivas de um equipamento que vá ser adquirido pela organização, quer pela cooperação entre as funções da organização e os seus diferentes fornecedores, quer pela dinâmica de serviço prestado.

Como as limitações deste estudo estão ligadas, principalmente, com a dificuldade de obtenção de estudos académicos sobre a temática, a informação recolhida de base teórica deve, portanto, ser investigada empiricamente, tendo particular cuidado nas conclusões que são obtidas para manter a sua pertinência e enfoque no tema.

A análise de critérios da necessidade para a compra de determinado equipamento, reconhecimento dessa oportunidade, análise dos fatores económicos disponíveis, gestão da informação e avaliação da vantagem competitiva não têm sido uma prática das organizações. Os compradores corporativos tendem a perder tempo com atividades que não agregam valor às organizações, tais como inserção de dados, correção de erros em documentos, agilização da entrega e resolução de problemas da qualidade,

descurando as atividades diretamente relacionadas com a compra (Angeles & Nath, 2007).

O relacionamento entre compradores e fornecedores, quando inseridos num processo de compra industrial, deve de ser um motor facilitador de maiores níveis de troca de informação e conhecimento bem como de aquisição de competências e de aumento dos níveis de cooperação. No entanto como os estudos sobre esta temática são praticamente inexistentes, ainda não se respondeu à questão de qual o processo de compra adequado de um equipamento, de como poderá afetar positivamente as relações comprador-fornecedor, sendo ao mesmo tempo um fator competitivo para as organizações (Bastl, Johnson, Lightfoot, & Evans, 2012).

As empresas industriais não têm tido como prática a partilha de informação sobre o tipo e conteúdo de dados dos seus projetos de compra de equipamentos. Esta falha não permite assegurar que os fornecedores recebam todas variáveis necessárias para poderem propor, projetar e construir um equipamento de produção, resultando, em geral, mau desempenho organizacional.

Na atualidade a diferenciação e a obtenção de vantagens competitivas é um desafio diário muito complexo, como tal cada vez mais empresas apostam na servitization, esta deve ser entendida como um processo de criação de valor por adição de serviços aos produtos, tal é vantajoso não só para quem vende mas também para quem compra no sentido de obtenção de sinergias de adequação de processos conjuntos, em suma, de uma verdadeira relação *win-win*, ou seja, de sucesso, na qual há a otimização dos laços e do desenvolvimento conjunto cliente / fornecedor, tornando-se assim ambos mais competitivos.

Assim, deve ser colocada muita atenção à informação que é transmitida aos fornecedores para poderem fazer a proposta adequada. Dada a importância da temática e para facilitar a integração dos fornecedores de equipamentos, as empresas de produção devem nomear uma pessoa de contacto que tenha a capacidade de reunir, compreender e transformar as informações que são relevantes para os novos projetos de compra de equipamentos da empresa (Bruch & Bellgran, 2012).

No entanto apesar desta importância crescente pouco se conhece sobre o seu âmbito, tanto vantagens como inconvenientes, e, logo pretende-se precisamente preencher esta

lacuna existente quer em termos práticos quer académicos. Assim como uma motivação pessoal do autor na melhoria do seu conhecimento com este trabalho que no desenvolvimento da atividade da sua Empresa, em contexto industrial, aquando do relacionamento com os clientes, organizações industriais, e, nos projetos de compra de equipamentos de âmbito industrial se confronta com *gaps* processuais que dificultam o bom desempenho organizacional.

Assim a questão de investigação vai ser *Servitization*: Modelo de atuação no processo de compra do equipamento industrial, e, se esta metodologia apoia as organizações industriais, ajudando-as a avaliar o impacto económico daqui resultante.

Pretende-se, para tal, seguir uma metodologia com recurso à literatura existente e com base num guião de entrevista inquirir agentes inseridos em processos desta natureza, tais como, diretores de produção, de novos projetos e de manutenção de Empresas Industriais.

Com o resultado deste estudo procurar-se-á auxiliar os gestores que lideram nas organizações os processos de aquisição de equipamentos industriais a potenciar o seu negócio. Além disso, ajudar a suprir a falha de informação na literatura sobre esta temática, agregando num só documento a temática.

Quanto à estrutura do trabalho terá um encadeamento que será dividido em cinco partes.

Na primeira parte será feita uma introdução ao tema em estudo onde se procurará salvaguardar as motivações.

Na segunda parte efetuar-se-á a revisão de literatura da temática, clarificando os conceitos mais relevantes de *Servitization*.

Na terceira parte, a questão/problema em estudo, a perspetiva prática e a dinâmica que o caso comporta torna-o de bastante relevo, enquanto objeto de estudo e de conhecimento de uma realidade aplicável em empresas industriais que pretendam adquirir equipamentos para a sua atividade produtiva.

A quarta parte é dedicada ao estudo empírico, onde se explicará a metodologia adotada, se fará a análise dos dados e os resultados obtidos.

Por último, a quinta parte onde serão efetuadas as considerações acerca das vantagens e desafios e quais as conclusões desta investigação.

O título escolhido para a dissertação *Servitization*: Modelo de atuação no processo de compra do equipamento industrial.

1.1 Contribuições do Estudo

Desde que o termo *Servitization* foi utilizado pela primeira vez no trabalho de Vandermerwe e Rada (1988) o seu estudo tem vindo objeto de atenção da comunidade científica, apesar de haver alguma produção sobre a temática o presente trabalho pretende permitir ajudar a perceber, demonstrar e elencar se a adoção como prática da *Servitization* funciona como um driver para as empresas, quando estas iniciam um processo de compra de um equipamento industrial, e, de que modo aplicam a metodologia, o que, em contraponto com literatura revista, pretende ajudar a saber como é que as empresas estão a atuar e como podem melhorar.

Em simultâneo, e como ainda existem poucos estudos nesta lógica, o presente trabalho pretende ser uma alavanca para outros estudos futuros e uma forma de contribuir para enriquecer o conhecimento acerca desta temática.

2 Revisão da Literatura / Conceitos mais relevantes

2.1 Conceito de *Servitization*

O termo *Servitization* surge por Vandermerwe e Rada em 1988, sendo na atualidade amplamente reconhecido como o processo de criação de valor por adição de serviços aos produtos.

Desde que adotado como uma estratégia que confere competitividade à indústria de produção é estudado por diversos autores que se têm dedicado especificamente a compreender o desenvolvimento e implicações deste conceito, entre eles, Wise e Baumgartner, 1999; Oliva e Kallenberg, 2003 e Slack, 2005, que têm procurado compreenderem o desenvolvimento e implicações do conceito.

A *Servitization* tem vindo a ser alavancada na indústria pelas cada vez mais complexas e exigentes necessidades dos clientes assim como pela necessidade da indústria se defender e dar resposta à sua concorrência e às economias que produzem com custos mais baixos.

A literatura indica um interesse crescente nesta metodologia pela academia, pelas empresas e governos, como o refere Hewitt em 2002, fundamentado na crença de que avançar para *Servitization* é um meio para criar valor adicional, adicionando capacidades à indústria tradicional. A combinação de um produto com um serviço assim como da sua substituição mútua não é uma novidade, há, no entanto, muitos exemplos contemporâneos que demonstram haver mudanças positivas profundas nas estruturas das organizações como resultado do uso de tecnologias de informação e de comunicação (TIC), assim como da adoção generalizada de uma abordagem "aluguer" ou "acesso" à prestação de serviços e do uso inovador de coprodução (Wilkinson, Spring, & Araujo, 2009).

Surgiram assim diversas caracterizações de *Servitization*, como por exemplo: "*Servitization* é um processo de mudança no qual as empresas de produção de bens abraçam uma orientação de serviço e/ou de desenvolvimento de mais e melhores serviços com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, melhorar o desempenho organizacional e deter vantagens competitivas" (Ren & Gregory, 2007).

Foram, então, identificadas três formas desta metodologia, a saber: *Servitization* – serviço *core* com produto agregado, *Servitization* – produto *core* com serviço agregado e *Servitization* como um *continuum*, sendo os fatores propiciadores da sua aplicação pelas organizações com vista à obtenção de vantagens diferenciadoras, as motivações de caráter financeiro, estratégico ou de marketing (Roy et al., 2009).

2.2 *Servitization* – serviço *core* com produto agregado

No setor industrial, as atividades ligadas à prestação de serviços às empresas intermédias ou aos utilizadores finais são cada vez mais importantes quando comparadas com as operações diretamente ligadas aos produtos.

Recentemente o desenvolvimento do mercado introduziu um elemento suplementar que incrementa o interesse do serviço, quando lhe agregamos um produto, sendo um elemento facilitador da relação comercial e de incremento da qualidade da relação entre todos os intervenientes no processo, assim no desenvolvimento do seu estudo Franceschini & Rafele tiveram como objetivo analisar, no setor industrial, a crescente importância para os clientes finais das atividades ligadas aos serviços quando comparadas com as operações ligadas aos produtos.

O seu trabalho destacou existirem algumas dificuldades na medição da qualidade em serviços logísticos, no entanto apresentaram um modelo simples de relacionamento entre fornecedores logísticos internos versus externos, modelo esse que comprova ser uma vantagem diferenciadora quando ao serviço prestado se agrega um bem, constatando-se ainda, que, quando esta situação se verifica há um incremento da relação entre os diferentes intervenientes no processo (Franceschini & Rafele, 2000).

As empresas, na atualidade, concorrem entre si no que se chama economia do conhecimento, caracterizada por uma lógica de serviço-dominante, o que implica mudanças profundas, especialmente nas indústrias produtivas, estas são chamadas a responder às novas necessidades e características do mercado e da sociedade, cada vez menos baseado em produtos materiais e mais em serviços, para conseguirem manter a competitividade ao longo do tempo, as empresas de produção estão cada vez mais ao lado do mundo dos serviços pela ativação de um processo de *Servitization*, o que leva a

uma nova forma de criação de valor que não é baseada na venda de produtos, mas na oferta de um sistema de serviço de produto.

Assim para as empresas produtivas que se encontram num processo desta natureza é crucial entender como as suas ferramentas de gestão do conhecimento e as suas práticas são afetadas pela estratégia da própria *Servitization*, além de ser necessário perceber o que se deve modificar para alcançar com sucesso uma vantagem competitiva através da integração dos serviços com os produtos, porque, acrescentar serviço significa acrescentar conhecimento, além de que se poder integrar sem misturar, o que motiva a partilha do conhecimento (Leoni, 2015).

Concluindo, a aplicação de um modelo operacional de *Servitization* no qual o serviço é o *core* e tem o produto agregado implica métricas complexas e de custo elevado para um adequado controlo da sua aplicação ao longo de todo o processo, sob pena de insucesso se não forem aplicadas. Não tendo encontrado na literatura casos efetivos de sucesso com a aplicação desta metodologia, considera-se que só nalgumas organizações muito bem estruturadas e com níveis de controlo muito elevados poderá ser aplicado com vantagens para todos os intervenientes quer a própria organização assim como os prestadores de serviços e os seus clientes finais.

2.3 *Servitization* – produto *core* com serviço agregado

A competitividade de uma empresa de produção industrial obriga na atualidade a mudanças rápidas. Assim, a fabricação de bens com prestação de serviço agregado, como componente de valor adicionado ao fornecimento de produtos, também tem sido na atualidade objeto de atenção por parte das empresas, pela integração inovadora de serviços nos produtos, tendo por base o contexto do negócio da própria empresa, ou seja, o ambiente de negócios, a capacidade da organização em termos de recursos humanos, os seus pontos fortes bem como as necessidades dos clientes, como motor de competitividade do próprio negócio. Orientadas para novos produtos ou vantagens tecnológicas, as empresas face à agressividade da concorrência, que rapidamente as alcança devido ao constante desenvolvimento tecnológico, se não agregarem ao produto *core* um serviço podem não conseguir ter uma estratégia de longa e sustentada duração (Kim, Lee, & Kim, 2015).

Estes autores pretendiam com o seu trabalho demonstrar que para melhorar a competitividade da indústria na proposta de valor que faz aos seus clientes têm de ser adicionados elementos dos serviços à oferta de produtos, obtiveram como resultado final que o processo de *Servitization* foi inicialmente concebido como um processo estratégico, que tanto pode ser aplicado a um nível organizacional estratégico como a um nível operacional, como por exemplo de *design* de sistemas de serviços para determinados produtos.

Um processo de compra, num ambiente de *Servitization*, acrescenta valor ao bem a comprar pelo serviço induzido ao próprio processo, este é utilizado em projetos de aquisição onde os departamentos de manutenção, financeiro e compras estão envolvidos, no entanto quando se trata de projetos que não têm representantes destas funções o processo já não utilizado (Knezevic & Kans, 2012), assim no trabalho, estes autores, propuseram-se investigar qual o impacto na qualidade do processo de manutenção quando existem contratos de manutenção num processo de aquisição de Tecnologia de Informação (TI) pelos departamentos de produção.

O estudo foi realizado com base num inquérito efetuado por questionário através da *web*, foram abordados gestores de manutenção de indústria sueca, seguido de cinco entrevistas adicionais. Os autores concluíram que a aquisição de nova TI é medida pela manutenção do processo interno, para se atingir alta qualidade dos trabalhos de manutenção deve haver contrato de manutenção, logo um estímulo para o produto ter serviço agregado.

Por sua vez, Bruch & Bellgran fazem no seu trabalho a descrição e desenho dos fatores de sucesso subjacentes à aquisição de equipamentos de produção a fim de apoiar a conceção de sistemas de produção de alto desempenho.

A estratégia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso de um projeto de industrialização bastante aprofundado, juntamente com um questionário efetuado a vinte e cinco fornecedores de equipamentos. As situações de aquisição de equipamentos de produção promovem transferência de tecnologia para dentro da empresa e, assim, devem proporcionar a oportunidade para introduzir novas tecnologias no processo produtivo. Para haver uma colaboração de sucesso com os fornecedores de equipamentos, há necessidade de as empresas terem ou contratarem colaboradores

qualificados que consigam compreender e transferir informações bem como acrescentar valor aos problemas ou às soluções propostas pelos próprios fornecedores.

As informações mais relevantes para um processo de aquisição de equipamentos de produção foram identificadas e classificadas por estes autores em três categorias: informação baseada em factos, informação contextual e informação objetiva. Para que se obtenham benefícios da colaboração com um fornecedor de equipamentos é importante que as empresas produtivas tenham uma perspetiva holística quando recolhem as informações relevantes para um determinado projeto.

Avaliar qual a informação que é relevante ou não para o fornecedor do equipamento é especialmente desafiador para a empresa, só assim o produto *core* incrementa o seu valor quando terceirizado (Bruch & Bellgran, 2012).

É possível, então, concluir que um modelo operacional de *Servitization* no qual o produto *core* tem o serviço agregado obriga as organizações a pesquisa e estudo constantes, desde logo a investimentos em recursos humanos internos e em sistemas de controlo pela necessidade de acrescentar constantemente elementos dos serviços à oferta do produto.

2.4 *Servitization* – como um *continuum*

A literatura indica um interesse crescente neste tópico tanto por parte da academia, como das empresas e dos governos, fundamentado na crença de que a *Servitization* quando praticada em *continuum* é um meio de acrescentar valor pela adição de capacidades aos produtores industriais tradicionais.

A oferta integrada de produtos e serviços são vantagens distintivas, de longo prazo e mais fáceis de defender da concorrência de economias baseadas em custos baixos (Roy et al., 2009), estes autores não só definem o conceito de *Servitization*, como relatam a sua origem, as suas características e *drivers*, dando exemplos da sua adoção bem como dos desafios futuros na sua pesquisa, para eles *Servitization* é a capacidade das organizações inovarem nos seus processos evoluindo da venda de produtos para venda de produtos integrados com serviços que lhes agreguem valor.

O pressuposto subjacente a *Servitization* é de que os produtores industriais se movimentam ao longo de um *continuum* orientado de produtos-serviços básicos para os produtos com soluções orientadas a processos (Gebauer e Friedli, 2005; Kowalkowski et al, 2015). Estes autores no *paper* “*Servitization from a customer’s perspective: literature review, in-depth interviews, and research agenda*” consideram ainda a este respeito que a maioria dos estudos assume que as empresas mais ou menos unidireccionalmente se movem ao longo deste contínuo transformação/serviço.

De acordo com Kastalli & Van Looy, na literatura é ainda frequentemente referido que os *drivers* estratégicos, ou seja, os fatores críticos que podem alavancar a estratégia das organizações, são em grande parte responsáveis pela obtenção de vantagens competitivas. Estes usam as dimensões dos serviços para diferenciar a produção de propostas de valor e assim proporcionar importantes vantagens competitivas às organizações.

A venda de produtos e a venda de serviços complementam-se mutuamente, e, a proximidade com o cliente nas ofertas de serviços reforça o *feedback* positivo dos serviços integrados com as vendas de produtos, com o objetivo de demonstrar ser a *Servitization* um modelo que permite às empresas a obtenção de sucesso quando substitui a oferta de produtos por oferta de serviços agregados aos produtos numa lógica de continuidade. Assim Kastalli & Van Looy através da análise da atuação de 44 subsidiárias de uma multinacional de venda de equipamentos e serviços, a Atlas Copco, grande grupo industrial, líder mundial na produção de compressores, equipamentos de construção e de exploração mineira, ferramentas elétricas e sistemas de montagem, que vende, além de produtos, serviços inovadores que são fornecedores de soluções sustentáveis com o objetivo de aumentar a produtividade dos seus clientes, num esforço de pesquisa, que levou 3 anos a ser concluído foram compilados, pelos autores, dados da atuação das já descritas 44 subsidiárias, o estudo cobriu países desde a Europa Ocidental e América do Norte até à Ásia do Pacífico e América Latina, além de países de África e do Médio Oriente. Cada uma das subsidiárias estava presente no respetivo país há pelo menos 15 anos, assim como os dados do período de observação respeitavam a pelo menos 7 anos.

Além dos dados quantitativos, que foram conseguidos a partir de fontes internas, também se obtiveram conclusões das numerosas reuniões efetuadas nas diferentes sedes nacionais e nas respectivas subsidiárias, o que ajudou a interpretar e dar significado aos dados recolhidos, transformando-os em informação de relevo, assim os autores concluíram que as vendas de produtos e as vendas de serviços numa estratégia de longo prazo se complementam mutuamente, a oferta de serviços com a venda de produtos reforça positivamente a proximidade e *feedback* dos clientes (Kastalli & Van Looy, 2013).

A literatura de gestão é unânime quando sugere à indústria de produção que integre os serviços na sua oferta de produtos. A justificação para esta integração é fundamentada três aspetos, em primeiro lugar, os argumentos económicos, receitas substanciais podem ser geradas a partir de uma base instalada de produtos com um ciclo de vida longo; no entanto os serviços têm, em geral, margens mais altas que os produtos, e proporcionam uma fonte de receita mais estável que os produtos, por serem mais resistentes aos ciclos económicos, ciclos estes que impulsionam normalmente o investimento e compra de equipamentos; em segundo lugar, os clientes pedem mais prestação de serviço, a pressão para reduzir as estruturas de modo a criar organizações mais flexíveis que sejam capazes de responder rapidamente, bem como o aumento da complexidade tecnológica que exige mais competências e maior especialização, são algumas das forças motrizes por trás do aumento da terciarização, finalmente, em terceiro lugar, o argumento competitivo, os serviços, por serem menos visíveis e mais dependentes do trabalho, são muito mais difíceis de imitar, tornando-se assim uma sustentável fonte de vantagem competitiva da oferta de produtos (Oliva & Kallenberg, 2003).

Estes dois autores, Oliva & Kallenberg, conseguiram demonstrar a crescente importância do serviço prestado face ao bem produzido no seu trabalho de investigação, através do estudo de relatórios de onze fabricantes de equipamentos que atuam com ofertas de serviços para os bens que produzem, donde se destacam organizações como a IBM Serviços Globais, líder na investigação, desenvolvimento e produção das tecnologias de informação mais avançadas do seu setor, tais como sistemas informáticos, *software*, redes, sistemas de armazenamento e microeletrónica, empresa que transforma estas avançadas tecnologias em valor acrescentado para os seus clientes através de soluções e serviços profissionais disponibilizados em todo o mundo; ou como, a GE – *General*

Electric, também esta uma empresa altamente diversificada que oferece desde tecnologias para a produção de energia e processamento de água, até equipamentos de diagnóstico médico por imagem, ou motores para aviação comercial, esta organização de nível mundial converte ideias criativas em produtos e serviços pioneiros que procuram responder aos grandes desafios do planeta. Assim os autores focaram-se na identificação das dimensões que são consideradas pelos próprios fabricantes quando criam uma organização de serviços num contexto de produção e quais as estratégias de sucesso adotadas nessa transição.

A análise qualitativa dos dados sugeriu que a transição de produção para um *continuum* bem-serviço envolve um processo de desenvolvimento deliberado, com foco no serviço, na construção de um relacionamento com os utilizadores finais, concluindo, Oliva & Kallenberg, que com um serviço base, que denominaram de “IBs - *installed based service*”, previamente definido se prolonga o relacionamento do prestador com o cliente, este a organização industrial, para além da vida útil do próprio bem.

De acordo com M. Lacoste, parece ser, para diversos investigadores, a gestão da cooperação produtor-prestador de serviço a característica chave da relação dos departamentos de compras das organizações com os seus fornecedores, resultando num impulso positivo da relação intrínseca do bem com o serviço que lhe está adstrito, melhorando significativamente a relação de cooperação do prestador de serviço com produtor e vice versa, diminuindo deste modo a pressão competitiva (M. Lacoste, 2014).

Esta autora, M. Lacoste, analisou no seu trabalho o relacionamento B2B, a forma de lidar com as tensões entre a cooperação e a competição e como estas podem ser resolvidas com o uso de uma ferramenta contratual que enfatize o relacionamento entre o produtor e o prestador de serviço.

A metodologia adotada neste estudo de caso foi um estudo qualitativo do relacionamento entre o fornecedor e o cliente industrial, este, um líder global na produção de cabos industriais e os dados obtidos do responsável corporativo de compra de equipamentos e do responsável corporativo de novos projetos industriais, M. Lacoste, chegou à conclusão de que a existência de uma ferramenta contratual previamente definida bem como uma abordagem transacional irá melhorar significativamente a relação de

cooperação e diminuir a pressão competitiva entre ambos, produtor e prestador de serviço, alavancando as vantagens competitivas que daqui advêm.

O desenvolvimento do serviço como negócio nas indústrias de produção depende tanto da situação do negócio como da sua posição na cadeia de valor. Esta terciarização do produto inclui a formação da estratégia de serviço e a sua implementação através das modificações nos elementos do *design* produtivo organizacional (Gebauer, Paiola, & Edvardsson, 2010), assim estes três estudiosos no seu trabalho de pesquisa procuraram perceber como é que as pequenas e médias empresas (PME`s) do setor de produção desenvolvem negócio através da prestação de serviço, pelo desenho de um estudo multicaso de produtores industriais de bens italianos, suecos e dinamarqueses, foram efetuadas uma série de entrevistas em oito empresas.

Os dados primários foram compilados em diferentes áreas, devidamente identificadas, que tiveram uma influência significativa sobre o desenvolvimento da abordagem de serviço, em maior profundidade, foram realizadas entrevistas presenciais aos gestores de topo, de vendas e de marketing; o guião da entrevista foi semiestruturado e obtido a partir do ambiente externo, da estratégia e dos elementos de design organizacionais; a análise de dados foi efetuada numa linha de pesquisa indutiva baseada nos casos de pesquisa, embora os autores tivessem algumas construções teóricas previamente pensadas e definidas, concluíram, para que as PME`s Industriais desenvolvam o seu negócio com base na *Servitization* devem considerar o ambiente de negócios onde se inserem, bem como a sua posição na cadeia de valor, devem ainda ter em atenção que os serviços requerem na essência adaptações nos recursos humanos, nos processos, nos sistemas de medição e nos de recompensa.

As referências e a reputação dos parceiros são fundamentais para a consolidação da estratégia de serviço, quem compra, quando procura a informação é influenciado por características situacionais, pela experiência anterior do próprio comprador e pela perceção que tem de credibilidade das fontes (Thomas Brashear-Alejandro, Aarikka-Stenroos, & Sakari Makkonen, 2014), no seu estudo os autores fundamentados numa metodologia qualitativa, examinaram oito diferentes casos de compras, desde a compra de serviços que envolvem conhecimentos intensivos, de consultoria, de engenharia, à compra de tecnologia, uma máquina de embalagem, uma nova linha de produção, o

documento baseia-se ainda na literatura sobre compras, nas referências de clientes, no boca-a-boca e nas informações de reputação, assim os autores no seu trabalho definiram como objetivo primordial para o sucesso de uma atitude de *Servitization*, explicar como o comprador tem o processo de compra facilitado ao recolher informações que se encontram disponíveis na sua rede de negócios, baseadas na experiência, através de referências de clientes, do passa palavra e da reputação do fornecedor.

O seu estudo contribuiu para um novo entendimento sobre a forma como os compradores ao recolherem e usarem informação baseada na experiência, no passa palavra e na reputação do fornecedor podem resolver o complexo problema da compra, facilitando o entendimento, promovendo a *Servitization* como um modelo de relacionamento em contínuo.

A consolidação da relação do comprador com o fornecedor é normalmente acompanhada de uma forte iniciativa que melhora a eficiência, a qualidade e prazo de entrega, bem como permite a criação de serviços adicionais que complementem uma proposta final de um conjunto bem e serviço (Oliva & Kallenberg, 2003).

A rede de fornecedores é uma parte essencial de qualquer operação moderna de produção industrial. Um dos melhores exemplos é a indústria automóvel, na qual, o fornecedor de componentes corresponde nalguns casos a 75% do valor criado, por exemplo, a BMW produz internamente apenas 25% da sua produção.

Na indústria automóvel a percentagem de serviço prestado é normalmente de 65%, e, espera-se que suba para 77% até final de 2015. O conceito é de terciarização industrial, ou seja, de serviço e produção como um todo (Ulkuniemi, Bask, Lipponen, Rajahonka, & Tinnilä, 2011).

No mesmo sentido com o objetivo de propor um novo modelo teórico para as empresas, baseado em quatro indicadores de vantagem competitiva, que examine o efeito do relacionamento entre compradores e fornecedores sobre o comprador (Prior, 2012), percecionou que só com a integração do processo de bens com os sistemas de serviço se constitui uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo, assim este autor concluiu que o modelo industrial deve entender o processo de produção como um *continuum* produto serviço.

A evolução do processo *continuum* produto-serviço está descrita na Figura 1., na qual se mostra a lógica da *Servitization* como *continuum*, do produto inicial ao serviço, partindo duma relação básica do serviço com o produto, ou seja, os serviços são meros indutores do produto produzido, que, passo a passo derivam em mais serviços e de maior exigência.

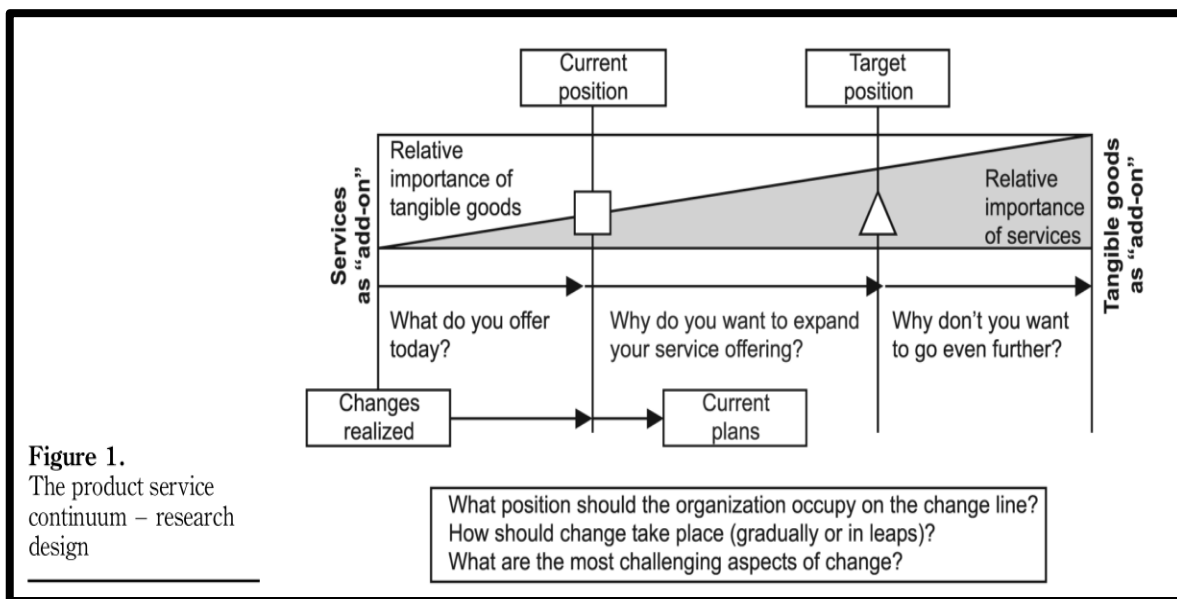


FIGURA 1 - O CONTINUUM PRODUTO-SERVIÇO

Fonte: (Oliva & Kallenberg, 2003)

A evolução da estrutura da figura consiste num *continuum* produto-serviço.

No início existe a capacidade produtiva de base instalada (IB) da empresa, representada pelos produtos que podem ser vendidos.

O envolvimento de serviços começa a partir do produto "puro", estes serviços iniciais estão à volta do produto como "*add-on*", ou seja, como seu suplemento, seguindo a direção da oferta de serviços cada vez mais sofisticados, evoluindo da oferta inicial até ao "onde" se pretende expandir a oferta de serviços, passando, na outra extremidade, os bens tangíveis, os produtos propriamente ditos, a desempenhar o papel de "*add-on*", incrementando a importância dos serviços ao processo, valorizando a proposta de valor final.

À medida que aumenta a importância dos serviços adicionados ao produto aumenta o valor do produto (Oliva & Kallenberg, 2003).

Resumindo, o modelo operacional de *Servitization* em *continuum* é a forma mais descrita na literatura como a desejável para um relacionamento de sucesso entre organizações, promovendo um incremento do relacionamento entre as empresas, permitindo deste modo aumentar os níveis de qualidade do produto/serviço final.

2.5 *Servitization* – vantagens

Há na literatura uma enorme variedade de exemplos de *Servitization* que enfatizam o seu potencial na manutenção de fluxos de receitas e de melhoria da rentabilidade ao proporcionar novos caminhos que permitam às empresas e aos prestadores de serviço evoluir na cadeia de valor.

Para sustentar as mais-valias da adoção de práticas e metodologias, quer para as organizações compradoras quer para as organizações prestadoras do serviço, inerentes ao conceito de *Servitization*, são referidos casos de sucesso reais de indústrias tradicionais de produção de bens que alteraram a sua posição na cadeia de valor quando avançaram para relações de negócio com terceiros neste âmbito metodológico; são dados como exemplo de sucesso os casos das seguintes empresas, a Rolls-Royce empresa que fabrica automóveis de luxo, de custo elevado, e, uma das mais conceituadas do mundo neste segmento, a Alstom, um grupo industrial francês, presente em dois segmentos: na indústria de materiais ferroviários e na produção de energia, a ABB líder em energia e automação, a Thales, empresa francesa, que comercializa sistemas de informação e serviços para as indústrias aeroespacial, de defesa e de segurança, a Atkins uma das mais conceituadas consultoras de gestão de projetos de engenharia do mundo e a Xerox mundialmente conhecida como a organização que inventou as máquinas de fotocópias e que também produz impressoras. As organizações atrás descritas, ao fornecerem aos seus clientes soluções integradas de bens e serviços obtêm vantagens adicionais para si mesmas, para os seus prestadores parceiros assim como para os seus clientes (Roy et al., 2009).

Um sistema integrado de modelo de negócio produto-serviço leva à implementação de práticas que geram proximidade com os clientes, quer da organização produtora quer

das organizações que lhe prestam serviço, promovendo efeitos de aprendizagem em serviços assim como economias de escala que permitirão alcançar maior rentabilidade de longo prazo (Kastalli & Van Looy, 2013).

O contexto de negócios de uma empresa é diagnosticado através de três pontos de vista; o ambiente de negócios, a capacidade da empresa em termos de pontos fortes humanos e organizacionais, e as necessidades dos clientes. A *Servitization* tem aqui um especial ênfase porque assegura que as atividades quer dos recetores quer dos prestadores de serviços são adequadamente induzidas, mantendo e incrementando deste modo um clima de negócio favorável para todos os intervenientes (Kim et al., 2015).

As exigências do mercado em geral e dos clientes em particular têm vindo a tornar-se cada vez mais complexas, a inovação de produtos por si só já não é suficiente, os clientes procuram mais, é aqui que entram os serviços no processo, melhorando a resposta às suas necessidades, assim quando uma determinada organização induz o *outsourcing* de atividades *core* incrementa a possibilidade de ganhos pelo relacionamento com os seus prestadores, resultando numa vantagem competitiva para ambos, produtor e prestador, o que se vai refletir nas vantagens que asseguram aos seus clientes.

É fator determinante para a uma estratégia de sucesso ter uma orientação da gestão de topo conducente à criação de novos tipos de prestação de serviços que apoiem a sua indústria produtiva. Este relacionamento entre as empresas e os prestadores deve ter uma abordagem pró ativa do mercado assim como uma agressividade competitiva, estando ciente dos riscos associados à entrada em novos mercados, com a preocupação de análise do novo mercado e um esforço suplementar na formação e aprendizagem dos seus quadros, todos, em conjunto, obterão certamente vantagens competitivas na implementação de novos processos de prestação de serviço (Gebauer et al., 2010).

A *Servitization* ajuda na escalabilidade operacional das empresas e na sua sustentabilidade financeira porque os contratos de serviços entre a organização e o prestador do serviço tendem a ser de longo prazo, gerando fluxos de receita mais estáveis, quer para a organização que recebe o serviço quer para a organização que presta o serviço. Além da diminuição do custo de inovação dos produtos, pelas informações obtidas dos clientes, devido a uma utilização mais consistente e continuada dos mesmos, as empresas intervenientes num processo de *Servitization* quando têm

contratos a longo prazo sentem-se mais seguras na atuação, permitindo-lhes planejar melhor e continuamente incrementar os seus processos de atuação (Oliva & Kallenberg, 2003).

2.6 *Servitization* – desafios

Há desafios significativos a serem enfrentados até se conseguir fazer ver aos líderes das empresas industriais que a prestação de serviço é a chave para o futuro da própria Indústria, alguns ainda consideram que esta metodologia não traz um retorno significativo quer para as próprias empresas quer para os prestadores de serviço.

Para serem eficazes e eficientes, os produtores industriais precisam de ser capazes de perceber como é que os seus clientes valorizam os serviços oferecidos, deverão para tal monitorizar constantemente as organizações com que se relacionam num processo de *Servitization* para perceberem se estes prestadores estão à altura das respostas e das necessidades do mercado, e, ainda terão por sua vez de ser capazes de adaptar os seus produtos, as tecnologias, as operações e a cadeia de abastecimento a uma resposta adequada à sua proposta de valor.

Por outro lado, a adoção por um produtor industrial convencional de uma metodologia de *Servitization* apresenta às organizações desafios internos, ao nível do *design* de serviços, da estratégia da organização bem como da mudança de mentalidades de atuação da própria organização. Do lado do prestador do serviço há também desafios com a adoção desta metodologia, estes, prendem-se essencialmente com a capacidade de adaptação ao produtor industrial e à nova forma de relacionamento com este, à mudança das mentalidades, assim como à alteração de processos internos (Roy et al., 2009).

Há ainda desafios a ultrapassar, concretamente, na medição da qualidade da prestação de um serviço. As empresas devem criar um conjunto de indicadores que lhes facilite a comparação de dados, para depois de trabalhados resultarem em informação que as ajude a medir o relacionamento com os prestadores de serviço. Manter-se-á, no entanto, uma restrição, a caracterização da empatia, o prestador de serviço ficará com um sólido conhecimento das expectativas e das decisões da organização que está a servir, sendo

por este facto deveras importante, para quem contrata, controlar e monitorizar os prestadores de serviço (Franceschini & Rafele, 2000).

Os fabricantes quando tentam introduzir um novo serviço prestado enfrentam também desafios na gestão dos seus clientes, as diferenças do próprio mercado levam a desafios suplementares aquando da adequação, a cada caso, de um novo serviço a prestar. Põem-se ainda que se por um lado o aumento da qualidade do serviço tende a incrementar a vida útil de um equipamento, por outro, o aumento da qualidade dos equipamentos e da sua durabilidade pode reduzir as receitas nos serviços futuros, a estes desafios somam-se as regulares dificuldades na criação de uma rede de serviços de apoio, por parte do prestador de serviço, corretamente distribuída em termos geográficos, tanto pelos custos financeiros com pelos de recursos humanos. Há ainda o risco do prestador poder vir a assumir custos para os quais não estava preparado, se a recolha de informação sobre as falhas dos equipamentos para uma correta validação de contratos de manutenção não for devidamente sustentada e se não conseguir validar dados históricos que ajudem a fazer previsões (Oliva & Kallenberg, 2003).

Por haver partilha de conhecimento estratégico quer da parte da organização industrial quer da parte do prestador de serviço, para M. Lacoste, os contratos de prestação de serviço têm vindo a desempenhar um papel cada vez mais importante na gestão das relações entre os clientes industriais e os seus fornecedores. A influência do setor/indústria da organização industrial na posição competitiva do contrato de prestação de serviço é também um desafio que deve ser encarado com muita atenção. Estudos futuros devem ter como objetivo quantificar o uso de tais contratos, analisar a interação entre a organização e o prestador identificando a forma de manter ambos motivados na gestão dos seus clientes estratégicos, defendendo ao mesmo tempo a transferência de conhecimento, muita das vezes de caráter sigiloso, entre as organizações. Do ponto de vista do fornecedor do serviço, os contratos de prestação de serviço também podem ajudá-lo a resolver o conflito entre as expetativas dos clientes/indústrias corporativos e os seus homólogos locais, embora os preços de mercado sejam suscetíveis de variar de um país ou região geográfica para outra(o). Os clientes corporativos podem condicionar os seus fornecedores de serviços, exigindo a homogeneização das condições financeiras a estipular no contrato de prestação do serviço, no entanto, o contrato ao cobrir a prestação de serviços contratados proporciona ao fornecedor do serviço a

oportunidade de diferenciar a sua oferta de acordo com as necessidades de cada mercado. Se um fornecedor vende contratos de prestação de serviço a uma organização, para equipamentos semelhantes, em duas ou mais filiais dessa organização no exterior, localizadas em mercados diferentes, pode ter de alinhar os seus preços em ambos mercados, no entanto, o fornecedor do serviço mantém a liberdade de oferecer a reposição de peças, a manutenção dos equipamentos e/ou a formação, como um meio para melhor corresponder às condições do mercado local, indo assim ao encontro das expectativas de ambos, tanto dos clientes corporativos como dos seus homólogos locais (M. Lacoste, 2014).

3 Questão / Problema em Estudo

O presente trabalho exige uma reflexão sobre quais as principais vantagens e desafios apresentados às empresas industriais na atuação numa lógica de *Servitization* quando iniciam um processo de compra de equipamento industrial, ajudando-as a avaliar o impacto económico na organização assim como as relações de futuro com os prestadores de serviço.

A perspetiva prática e a dinâmica que o caso comporta torna-o de bastante relevo, enquanto objeto de estudo e de conhecimento de uma realidade aplicável em empresas industriais que, como descrito, pretendam adquirir equipamentos.

4 Estudo Empírico / Metodologia

Para fundamentar o estudo, se a Metodologia *Servitization* como Modelo de Atuação no Processo de Compra do Equipamento Industrial serve de suporte às Organizações Industriais na decisão de compra do equipamento industrial, pretende-se que o levantamento dos dados seja feito com recurso à literatura existente e a um guião de entrevista a ser efetuado em 6 empresas de grande relevo do tecido empresarial português, das quais, 4 empresas industriais e 2 relacionadas com a prestação de serviços à indústria, aos seus diretores de compras, de novos projetos e de manutenção.

Entrevistar-se-á 1 elemento por empresa. O critério para esta recolha dos dados será a experiência dos entrevistados em processos de aquisição de equipamentos industriais, ou seja, pessoas que têm conhecimento sobre a questão de investigação, o que constituirá o estudo empírico.

Vai ser utilizada uma metodologia de Estudo de Caso, que constitui uma estratégia de pesquisa adotada com bastante regularidade. Podemos afirmar que é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “Como?” e o “Porquê?” (Yin, 1994).

Para este estudo de caso, o que se pretende conhecer, ou seja, o “Como?” e o “Porquê?”, é:

- Quando confrontadas com a necessidade de compra de um equipamento industrial as empresas industriais colocam em prática o modelo de *Servitization*:

Como um serviço *core* com produto agregado?

Como um produto *core* com serviço agregado?

Servitization como um continuum?

- Sendo patente que atuam numa lógica de *Servitization*, porque o fazem?

Quais as vantagens que percecionam nesta forma de relacionamento?

Quais os riscos que percecionam nesta forma de relacionamento?

A seleção e elaboração dos dados, bem como a avaliação de resultados serão fundamentados numa metodologia qualitativa que permita demonstrar as características de relevo do estudo.

A opção neste estudo por uma metodologia de base qualitativa deve-se a limitações ligadas com a dificuldade de obtenção de estudos académicos sobre a temática. A informação recolhida da base teórica deve, portanto, ser investigada empiricamente tendo particular cuidado nas conclusões obtidas para manter a sua pertinência e enfoque no tema.

4.1 Contexto de Investigação e sua Justificação

O estudo é fundamentado em contexto de Empresas Industriais, numa lógica B2B, que tem sido o modo de atuar com sucesso de uma Empresa, a Fitembal, Lda., no relacionamento com os seus clientes Industriais.

4.1.1 Breve evolução histórica da Fitembal

A Fitembal – Máquinas, Materiais e Sistemas de Embalagem, Lda., com o NIF:501681019, tem a sua sede na Rua Agra da Cana s/nº, Ferreiró, Maia, telefone: 00351 22 9825678, email: fitembal@fitembal.pt e site: www.fitembal.pt.

A Fitembal está no negócio de embalagem desde 1989, ano em que foi criada, aquando da sua fundação dedicava-se principalmente à comercialização de fitas adesivas lisas e impressas para embalagem. No início dos 90 dá-se uma inflexão estratégica, além dos produtos de embalagem começou a comercializar uma linha de máquinas que trabalham com os mesmos materiais que comercializa.

No ano 2000, apostando na seleção criteriosa dos clientes, o negócio da Fitembal evoluiu para a comercialização de mais tipos de máquinas de embalagem, de envolvimento de paletes com filme extensível, de fecho de caixas de cartão com fita adesiva, de retração de packs com filme retráctil, máquinas estas de aplicação industrial, quer automáticas quer semiautomáticas.

Em 2002 foi criado um departamento técnico para dar assistência pós-venda, constituído por um Engenheiro Eletrotécnico, um Técnico de Mecânica e um Técnico de Eletricidade. Desde 2009 é representante do principal fornecedor de máquinas também na Galiza.

Apostou naquele mercado, com a criação de uma delegação comercial e técnica. Saltou a barreira da fronteira portuguesa e localizou-se no Norte Espanha.

Em 2010 fruto do aprofundamento da sua relação com os clientes portugueses de grande volume de negócio com quem tem contratos de prestação de serviço, quer de aluguer, quer de assistência técnica, redefiniu a sua estratégia de localização, incrementando a exportação para a Espanha.

Em 2011 contratou mais 2 colaboradores seniores, um Engenheiro Mecânico para o departamento comercial e um Técnico de eletrónica para o departamento técnico.

No final de 2012 iniciou o processo de certificação ao abrigo da Norma ISO 9001:2008, requisitos para um Sistema de Gestão de Qualidade.

No início de 2013 contratou um quadro técnico sénior, um Engenheiro Mecânico para fazer o diagnóstico de necessidades junto dos clientes com finais de linha industrial de embalagem numa clara aposta de qualidade com o propósito estratégico de diferenciação e melhoria da qualidade serviço prestada.

No início de 2014 contratou um quadro técnico, licenciado em Comunicação e Imagem, para o departamento de marketing, com a função de dinamização do site, da newsletter e apoio ao departamento comercial.

Já em 2015 alarga o quadro de técnicos com a contratação de mais um Engenheiro Mecânico. Estão implementados todos os processos de controlo ISO 9001:2008.

- A atividade da Fitembal centra-se em três eixos:

Comercialização de máquinas de embalagem automáticas e semiautomáticas;

Comercialização de materiais de embalagem tais como filme extensível e fita adesiva para aplicação manual ou automática;

Prestação de serviço pós-venda de grande qualidade.

- Os fatores chave para o sucesso da Fitembal são, por ordem decrescente de importância:

Qualidade dos equipamentos – Representa o líder mundial;

Inovação tecnológica – Por representar o líder mundial, em constante desenvolvimento de equipamentos, tem inovação a apresentar ao mercado com regularidade;

Excelência e rapidez na assistência técnica;

Disponibilidade de stocks, de materiais e máquinas, adequados a uma resposta dentro dos prazos dos clientes.

Assim atualmente a Fitembal fundamenta o seu negócio na componente de serviço prestado aos equipamentos industriais que vende e instala nos seus clientes, fazendo acompanhamento com o diagnóstico, a assistência e manutenção técnica numa relação de parceria fornecedor/cliente.

A lógica patente ao relacionamento desta organização com os seus clientes é de *Servitization*, este cenário de atuação tem vindo a constituir uma boa prática, alavancando o negócio com a dinâmica de serviço prestado.

4.1.2 Os Clientes e os Entrevistados

- Grupo HealthPorto

O Grupo HealthPorto é uma empresa de referência no setor dos grupos de Farmácias que presta serviços de consultoria logística, gestão e compras às farmácias que fazem parte da sua rede comunitária. Com valores como tradição, seriedade, competência, rigor e transparência a nortear a sua postura perante as Farmácias e perante a Indústria.

A estrutura do Grupo HealthPorto dispõe das melhores condições comerciais e logísticas além de trabalhar com uma equipa dinâmica, assumindo como principal objetivo aumentar a rentabilidade da Farmácia comunitária cumprindo os objetivos traçados com a Indústria.

Fonte: <http://www.healthporto.com/>

O entrevistado: O Dr. José Augusto Silveira é COO - *Chief Operations Officer* do Grupo HealthPorto, com larga experiência na gestão de processos logísticos e de compra de

equipamentos, lidera o relacionamento com os Fornecedores/Prestadores de serviços de equipamentos e consumíveis ao suporte Logístico do Grupo.

- GLS – Grupo Luís Simões

A Luís Simões disponibiliza um conceito inovador de integração e verticalização de serviços logísticos à escala ibérica, a partir dos Centros de Operações Logísticas e Plataformas Regionais localizados em toda a Península Ibérica. A partir da sua rede de plataformas em toda a Península Ibérica e num conceito de distribuição partilhada multicliente, a Luís Simões disponibiliza um serviço diário de Distribuição Ibérica com elevados níveis de serviço, padrões de qualidade e lead-times de entrega reduzidos.

Principais setores de atividade: Produtos Alimentares; Bebidas Espirituosas; Higiene e Limpeza; Eletrodomésticos e Eletrónica de Consumo; Automotive; entre Outros.

Principais Serviços Prestados: Transporte Primário desde os armazéns e/ou fábricas até aos Centros de Operação Logística; Armazenagem em temperatura ambiente, controlada (entre 15º e 18º) e refrigerada (entre 0 e 14º); Armazenagem de produtos em entreposto fiscal em regime de suspensão de imposto; Preparação de pedidos (pick & pack); Passagem de cais; Distribuição Ibérica; Distribuição nacional em temperatura ambiente e refrigerada (5º); Gestão de operações logísticas in-house; Controlo de inventários; Serviços de valor acrescentado como etiquetagens, montagem de expositores, construção de *packs* promocionais, etc.; Gestão documental.

Fonte: <http://www.luis-simoes.pt/>

O entrevistado: O Dr. João Luis de Moura Alves desenvolve a sua atividade profissional na Central de Compras LSG – Luís Simões onde lidera o estudo de novos projetos assim como o relacionamento com os fornecedores/prestadores de serviços de equipamentos e consumíveis.

- Jerónimo Martins

A Jerónimo Martins é um Grupo internacional com sede em Portugal, que atua no ramo alimentar, nos setores da Distribuição, da Indústria e dos Serviços.

Tendo nascido no final do século XVIII da visão de um homem chamado Jerónimo Martins, o Grupo manteve sempre, na sua essência, o espírito empreendedor e a orientação para o crescimento que sobrevive às gerações.

Na sua já longa história, a ambição e a capacidade para resistir às dificuldades tornaram-se valores intrínsecos ao Grupo, estimulando-o a ser cada vez mais eficiente e competente no desenvolvimento da sua atividade.

Ocupando hoje uma posição de liderança nos países onde opera, o Grupo acredita que a sua história de êxito se deve, em grande medida, ao espírito de união e ao forte sentido de equipa que se vive nas suas Companhias.

Os valores do trabalho, da disciplina, do rigor e da competência encontram no Grupo um ambiente propício ao seu reforço e desenvolvimento. A gestão orienta-se para responder aos desafios imediatos, incorporando preocupações com impactos tanto no médio como no longo prazo, em linha com uma filosofia de Responsabilidade que tem tradição no Grupo.

Combinando de forma única a prudência que lhe vem de uma longa experiência acumulada com a ousadia para assumir riscos e inovar, o Grupo valoriza o conhecimento e o esforço na procura incessante de novas e cada vez melhores soluções para responder às necessidades e expectativas dos que consigo se relacionam.

Esta motivação para uma constante inovação e pioneirismo é parte integrante da cultura de gestão do Grupo, traduzindo-se em múltiplos exemplos, dos quais alguns dos mais recentes são: o desenvolvimento da operação de Meal Solutions (Take-Away e Restaurantes nas lojas Pingo Doce), o lançamento de uma gama de produtos dietéticos e orientados para uma alimentação mais saudável e a criação do projeto de lojas "Amanhecer". A maneira do Grupo estar nos negócios caracteriza-se desde logo pelo rigor que coloca na definição e execução dos seus planos estratégicos. A transparência, nomeadamente na defesa dos interesses dos seus acionistas e na avaliação e desenvolvimento das carreiras dos seus colaboradores, traduz a importância atribuída às relações com os seus stakeholders. Tudo isto, no quadro de um paradigma de atuação sustentável.

A sua principal atividade é a Distribuição Alimentar: através das cadeias de supermercados (Pingo Doce) e cash & carry (Recheio) em Portugal, de lojas alimentares

de proximidade na Polónia (Biedronka) e na Colômbia (Ara), e na Indústria, através das suas participações na Unilever Jerónimo Martins e na Gallo Worldwide. O portefólio de negócios inclui ainda uma área que engloba Serviços de Marketing, Representações e Restauração.

Fonte: <http://www.jeronimomartins.pt/>

O entrevistado: O Eng^o António Anjos é Responsável Nacional de Manutenção da Logística, nesta função de direção, tem outras responsabilidades, a liderança do contacto com os fornecedores de serviços/equipamentos.

- LusoAtlântica S.A.

A Luso Atlântica é um Corretor de Seguros, liderado por quadros com provas dadas no setor, sendo que, ocupa lugares cimeiros do ranking nacional em termos de Volume de prémios geridos. A empresa, conta atualmente, com mais de 85 colaboradores, distribuídos entre os seus escritórios de Lisboa (sede social), Porto e Portimão. Caraterizando-se por implementar uma política de constante inovação na prestação dos serviços, personalizando-os à medida das necessidades de cada Cliente, racionalizando investimentos e diversificando a oferta de produtos, tem vindo de forma consistente a afirmar-se como um dos operadores mais comprometido com o mercado e seus clientes

fonte: <http://www.lusoatlantica.pt/>

O entrevistado: O Eng^o Fernando Ferreira é Administrador na Lusoatlântica; fruto da sua longa experiência profissional é um especialista em contratos de seguros e de prestação de serviços em geral, e, em particular nos de aquisição de equipamentos relacionados com a indústria.

- SONAE MC

A Sonae é uma multinacional que gere um portefólio diversificado de negócios nas áreas de retalho, serviços financeiros, tecnologia, centros comerciais e telecomunicações. Presente em 82 países (Dados atualizados em março de 2016).

A SONAE MC é líder do mercado nacional, no retalho alimentar, com um conjunto de formatos distintos que oferecem uma variada gama de produtos de qualidade superior

aos melhores preços: Continente (hipermercados), Continente Modelo e Continente Bom dia (supermercados de conveniência), Meu Super (lojas de proximidade em formato franchising), Bom Bocado, Bagga (cafetarias e restaurantes), Note! (livraria/papelaria), Well's (saúde, bem estar e ótica) e ZU (produtos e serviços para cães e gatos).

Fonte: <https://www.sonae.pt/pt/>

O entrevistado: O Engº José Alberto Beça é além de *Infrastructures Manager* da SONAE MC, responsável pelo novos projetos desta empresa logo liderando o contacto com os fornecedores de serviços/equipamentos.

- SONAE SR

A Sonae SR é responsável pela área de retalho não-alimentar da Sonae, através das marcas Worten (eletrodomésticos, eletrónica de consumo e entretenimento), Worten Mobile (telecomunicações móveis), Sport Zone (equipamento e vestuário desportivo), MO (vestuário, calçado e acessórios), Zippy (vestuário, calçado e acessórios de bebé e criança) e Losan (especializada no negócio grossista de vestuário de criança, com uma forte presença internacional).

Fonte: <https://www.sonae.pt/pt/>

O entrevistado: O Engº Flávio Ferreira é o Responsável de Infraestruturas e Manutenção da Direção de Logística da Sonae SR-Serviços e Logística SA, liderando o contacto com os fornecedores de serviços/equipamentos.

5 Resultados

A prestação de serviços é na atualidade uma realidade incontornável das economias, de grande importância no relacionamento entre as organizações, está presente em todas as interações económicas, quer a nível regional, quer a nível global.

Nesta lógica de atuação as organizações industriais têm vindo a adotar práticas de relacionamento com parceiros externalizando as suas atividades ao longo da sua cadeia produtiva.

Com o *software* NVivo, ferramenta que ajuda a fazer a análise de dados qualitativos, procurou-se fazer o *match* entre os resultados da revisão bibliográfica e as entrevistas.

5.1 Nós/Categorias do NVivo11

Os nós ou categorias foram elencados a partir dos grandes temas da revisão da bibliografia.

Nós					
Nome	Fontes	Referências	Criado em	Criado por	
Servitization	0	0	16-09-2016 14:10	ASR	
Servitization como um serviço core com produto agregado	2	2	16-09-2016 14:12	ASR	
Servitization como um produto core com um serviço agregado	3	3	16-09-2016 14:13	ASR	
Servitization como um continuum	6	16	16-09-2016 14:13	ASR	
Vantagens	6	27	16-09-2016 14:37	ASR	
Riscos	6	9	16-09-2016 14:37	ASR	

TABELA 1 - Nós/CATEGORIAS NVivo

Fonte: elaboração própria com base nos dados obtidos no NVivo11

5.1.1 *Servitization* como um *continuum*

Das 6 entrevistas efetuadas há 16 referências a *Servitization* como um *continuum*, devendo no entender de todos os entrevistados ser esta a metodologia mais adequada nas organizações, assim como, resulta da revisão bibliográfica uma predominância de atuação nesta lógica de continuidade.

5.1.1.1 EXEMPLO 1

Segundo Gebauer e Friedli, 2005; Kowalkowski et al, 2015, o pressuposto subjacente a *Servitization* é de que os produtores industriais se movimentam ao longo de um *continuum* orientado de produtos-serviços básicos para os produtos com soluções orientadas a processos.

De acordo com as palavras dos entrevistados, resumidas no quadro seguinte, as organizações deverão assentar as decisões de relacionamento com os seus fornecedores na *Servitization* como um *continuum*, dedicando-lhe mesmo cada vez maior atenção e promovendo esta forma de fazer negócio como fundamental para o sucesso do mesmo.

Entrevistado	Citação
João Alves	...cada vez mais importância à <i>Servitization</i> como um <i>continuum</i> ...
Fernando Ferreira	... todo o serviço, não só do produto, mas da função dos dois, ou seja, é uma função contínua ...
José Beça parcerias fortes num modelo <i>continuum</i> ...

TABELA 2 - *SERVITIZATION CONTINUUM* 1

Fonte: elaboração própria com base nos dados obtidos das entrevistas

5.1.1.2 EXEMPLO 2

No mesmo sentido, Prior, 2012, com o objetivo de propor um novo modelo teórico para as empresas, baseado em quatro indicadores de vantagem competitiva, que examine o efeito do relacionamento entre compradores e fornecedores sobre o comprador, percebeu que só com a integração do processo de bens com os sistemas de serviço se constitui uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo, assim este autor concluiu que o modelo industrial deve entender o processo de produção como um *continuum* produto serviço.

Por seu lado os entrevistados confirmam nas entrevistas a tendência de evolução que deve haver nas organizações. A atitude, expressa no quadro resumo, é mais uma vez de opção por uma lógica de atuação de *Servitization* em *continuum*.

Entrevistado	Citação
António Anjos	...tenderão sempre para a <i>Servitization</i> como um <i>continuum</i> ...logo o tipo de <i>Servitization</i> será como inicialmente indiquei o <i>continuum</i> ...
José Augusto Silveira	... a <i>Servitization</i> evolui para um <i>continuum</i> ... se torne um <i>continuum</i> na organização...continuidade de serviço, diria que hoje em dia que em todas as organizações industriais é fundamental...

TABELA 3 - SERVITIZATION CONTINUUM 2

Fonte: elaboração própria com base nos dados obtidos das entrevistas

5.1.2 Vantagens da adoção da *Servitization*

5.1.2.1 EXEMPLO 1

Roy et al., 2009, consideravam que as organizações descritas no seu trabalho de pesquisa, quando fornecem aos seus clientes soluções integradas de bens e serviços obtêm vantagens adicionais para si mesmas, para os seus prestadores parceiros assim como para os seus clientes.

Os entrevistados consideram a mesma linha de pensamento. Da experiência adquirida nas funções de direção que desempenham, relevam que da continuidade de relacionamento entre uma organização e os seus parceiros prestadores de serviços resultam vantagens adicionais que doutra forma seriam muito mais complexas de atingir, ou mesmo não aconteceriam. Referidos no quadro resumo mais dois excertos das entrevistas que fazem correspondência com a revisão bibliográfica.

Entrevistado	Citação
Flávio Ferreira	... a incorporação de valor acrescentado a <i>servitization</i> num <i>continuum</i> , é uma prestação que garante a melhor solução para o cliente e dá alguma liberdade ao parceiro de forma a poder oferecer um serviço que vá de encontro às expetativas do cliente, dá uma flexibilidade que uma solução tradicional não permite...
José Beça	... maior controlo sobre o serviço prestado ...melhor comunicação entre as partes... mais estabilidade no serviço prestado...

TABELA 4 - VANTAGENS *SERVITIZATION CONTINUUM 1*

Fonte: elaboração própria com base nos dados obtidos das entrevistas

5.1.2.2 EXEMPLO 2

Kastalli & Van Looy, 2013, concluíram que um sistema integrado de modelo de negócio produto-serviço leva à implementação de práticas que geram proximidade com os clientes, quer da organização produtora quer das organizações que lhe prestam serviço, promovendo efeitos de aprendizagem em serviços assim como economias de escala que permitirão alcançar maior rendibilidade de longo prazo.

Também os entrevistados, mais uma vez, consideram como vantagem para todos os envolvidos a *Servitization* quando aplicada em modo *continuum*, não só pela eliminação de processos complicados de procura e consulta de serviços, que doutra forma teriam de ser efetuados ao mercado, mas também pela partilha de conhecimento, propiciadora de incremento de capacidades logo de melhoria de resultados. No quadro, em baixo, um resumo.

Entrevistado	Citação
António Anjos	... a eliminação de processos complicados de procura e consulta de serviços que se teria que se fazer ao mercado ...
Fernando Ferreira	... a partilha de conhecimento ... se existir uma relação transparente, séria e continuada, eu só vejo vantagens competitivas e de continuidade ...

TABELA 5 - VANTAGENS SERVITIZATION CONTINUUM 2

Fonte: elaboração própria com base nos dados obtidos das entrevistas

5.1.3 Riscos da adoção da Servitization

5.1.3.1 EXEMPLO 1

Para M. Lacoste, 2014, estudos futuros devem ter como objetivo quantificar o uso de contratos, analisar a interação entre a organização e o prestador identificando a forma de manter ambos motivados na gestão dos seus clientes estratégicos, defendendo ao mesmo tempo a transferência de conhecimento, muitas vezes de caráter sigiloso, entre as organizações.

Por seu lado os entrevistados consideraram ser risco, que deve ser controlado, o conhecimento adquirido pelo prestador de serviço dos processos da outra organização, muitas das vezes de estratégias de atuação, de conhecimento de produto, de formulações, entre outros de caráter muito sigiloso e de grande valor comercial.

Entrevistado	Citação
José Augusto Silveira	... uma empresa ou alguém vai conhecer o nosso processo...
Fernando Ferreira	... O risco, e uso uma imagem, é quase como um casamento, quando há um divórcio, costuma-se dizer que é o pior negócio da vida da vida de uma pessoa, porque se separa vai deixar fugir parte de mim, parte do conhecimento que dei...

TABELA 6 - RISCOS SERVITIZATION CONTINUUM 1

Fonte: elaboração própria com base nos dados obtidos das entrevistas

6 Conclusões

O objetivo deste trabalho foi tentar perceber se a *Servitization* como Modelo de atuação no Processo de Compra do Equipamento Industrial apoiaria as organizações industriais, e, as ajudaria a avaliar o impacto económico da aplicação desta metodologia.

Foram estudados pelo autor 43 artigos sobre a metodologia *Servitization*, elegidos 32 com interesse, no entanto, destes, apenas 17 foram referidos, por só neles terem sido encontrados trabalhos com foco e referências à temática desta dissertação, ou seja, a *Servitization* como Modelo de atuação no Processo de Compra do Equipamento Industrial.

Num primeiro momento resultou, da revisão bibliográfica, a identificação de três formas de *Servitization*; *Servitization* – serviço *core* com produto agregado, *Servitization* – produto *core* com serviço agregado e *Servitization* como um *continuum*, sendo os fatores propiciadores da aplicação da *Servitization* pelas organizações, com vista à obtenção de vantagens diferenciadoras, as motivações de caráter financeiro, estratégico ou de marketing. Num segundo momento conclui-se que a tendência maioritária dos estudos é de aplicação da *Servitization* em *continuum*, por ser entendida como a forma de relacionamento mais eficiente e eficaz das organizações industriais com os seus parceiros.

Pelo descrito no parágrafo anterior, as entrevistas tornaram-se muito motivadoras para o autor deste estudo; conseguir perceber, no nosso mercado, quais as expectativas dos entrevistados e das organizações onde trabalham quanto ao modelo de *Servitization* e qual das três formas de relacionamento encontradas na literatura entenderiam ser mais adequada aplicar.

A conclusão, quer da revisão bibliográfica, quer das entrevistas efetuadas foi de que a *Servitization* em *continuum*, apesar das diferentes perspetivas organizacionais, quer a nível geográfico global, quer regional e local é a metodologia mais desejada pelas organizações e pelos seus prestadores de serviços, devendo mesmo ser praticada com foco na venda de soluções que integrem o resultado de um trabalho em conjunto com o

objetivo de permitir criar, estimular e perpetuar relações de continuidade de verdadeira parceria.

Assim e porque a prestação de serviços é mais complexa que a fabricação de produtos, requerendo diferentes abordagens ao nível do próprio produto, tais como, de *design* de serviço, de estratégia organizacional, de adaptação e de transformação organizacional, só com um relacionamento construtivo e contínuo entre prestador de serviço e cliente industrial, haverá possibilidade de obtenção de vantagens competitivas de sucesso.

Como houve grande dificuldade por parte do autor deste trabalho em encontrar estudos focados na *Servitization* como suporte da compra do equipamento industrial, deverá ser esta a base do desafio para o futuro, proposto de investigação, neste domínio, servindo o trabalho de pesquisa em análise como plataforma de lançamento para uma investigação de maior profundidade.

7 Bibliografia

- Angeles, R., & Nath, R. (2007). "Business-to-business e-procurement: success factors and challenges to implementation". *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(2), 104-115.
- Bastl, M., Johnson, M., Lightfoot, H., & Evans, S. (2012). "Buyer-supplier relationships in a servitized environment". *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 650-675.
- Bruch, J., & Bellgran, M. (2012). "Design information for efficient equipment supplier/buyer integration". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(4), 484-502.
- Franceschini, F., & Rafele, C. (2000). "Quality evaluation in logistic services". *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 49-54.
- Gebauer, H., Paiola, M., & Edvardsson, B. (2010). "Service business development in small and medium capital goods manufacturing companies". *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(2), 123-139.
- Kastalli, I. V., & Van Looy, B. (2013). "Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance". *Journal of Operations Management*, 31(4), 169-180.
- Kim, Y., Lee, H., & Kim, J. (2015). "A Servitization Process for Small and Medium-Sized Manufacturers". *Open Journal of Social Sciences*, 03(07), 180-186.
- Knezevic, J., & Kans, M. (2012). "Impact of IT procurement on the quality of the maintenance process". *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 18(2), 196-215.
- Leoni, L. (2015). "Adding service means adding knowledge: an inductive single-case study". *Business Process Management Journal*, 21(3), 610-627.
- M. Lacoste, S. (2014). "Coopetition and framework contracts in industrial customer-supplier relationships". *Qualitative Market Research: An International Journal*, 17(1), 43-57.
- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). "Managing the transition from products to services". *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172.
- Prior, D. D. (2012). "The effects of buyer-supplier relationships on buyer competitiveness". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(2), 100-114.
- Ren, G. and Gregory, M. (2007), "Servitization in manufacturing companies", paper presented at 16th Frontiers in Service Conference, San Francisco, CA.
- Roy, R., Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). "The servitization of manufacturing". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547-567.
- Servitization from a customer's perspective: literature review, in-depth interviews, and research agenda - Proceedings da Servsig 2016

- Thomas Brashear-Alejandro, D. A., Aarikka-Stenroos, L., & Sakari Makkonen, H. (2014). "Industrial buyers' use of references, word-of-mouth and reputation in complex buying situation". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), 344-352.
- Ulkuniemi, P., Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M., & Tinnilä, M. (2011). "Framework for modularity and customization: service perspective". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(5), 306-319.
- Wilkinson, A., Spring, M., & Araujo, L. (2009). "Service, services and products: rethinking operations strategy". *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), 444-467.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research design and methods* (2nd ed ed.). London: SAGE.

8 Anexos

8.1 Guião de entrevista

Desde já agradeço a disponibilidade para esta entrevista, efetuada no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

A entrevista será gravada, conforme sua autorização prévia, para efetuar a análise e estudo das respostas.

Começo com uma breve introdução à temática em estudo:

Sendo a *Servitization* a capacidade de as organizações inovarem nos seus processos evoluindo da venda de produtos para venda de produtos integrados com serviços que lhes agreguem valor, ou seja, a incorporação de serviços prestados por terceiros no processo de uma organização industrial, com o presente estudo de caso pretende-se investigar se a *Servitization* pode ser um modelo de atuação no processo de compra do equipamento industrial.

O que se pretende conhecer, isto é, o “Como?” e o “Porquê?”, é:

- Na sua opinião, quando confrontadas com a necessidade de compra de um equipamento industrial, as empresas industriais colocam em prática o modelo de *Servitization*:
 - Como um serviço *core* com produto agregado?
 - Como um produto *core* com serviço agregado?
 - *Servitization* como um *continuum*?
- Sendo patente que atuam numa lógica de *Servitization*, porque razão pensa que o fazem?

Quais as vantagens que percecionam nesta forma de relacionamento?

Quais os riscos que percecionam nesta forma de relacionamento?

Quais as razões porque escolhem determinada empresa como parceiro?

- A sua empresa estuda/conhece o histórico empresarial da potencial empresa parceira no processo de *Servitization*?
- Concluindo, qual o tipo de *Servitization*, que no seu entender, promove um relacionamento que permita atingir objetivos de forma mais eficiente, eficaz e duradoura quer para a empresa quer para os seus fornecedores?

Muito obrigado pela sua participação na presente entrevista. A mesma será fundamental para o estudo que estou a desenvolver.

8.2 Transcrição das entrevistas

As entrevistas encontram-se transcritas pela ordem cronológica com que foram efetuadas.

8.2.1 Entrevista nº 1 – José Augusto Silveira – Grupo HealthPorto

Desde já agradeço ao Dr. José Augusto Silveira a disponibilidade para esta entrevista, efetuada no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

A entrevista será gravada, conforme a autorização prévia, para efetuar a análise e estudo das respostas.

Começo com uma breve introdução à temática em estudo:

Sendo a *Servitization* a capacidade de as organizações inovarem nos seus processos evoluindo da venda de produtos para venda de produtos integrados com serviços que lhes agreguem valor, ou seja, a incorporação de serviços prestados por terceiros no processo de uma organização industrial, com o presente estudo de caso pretende-se investigar se a *Servitization* pode ser um modelo de atuação no processo de compra do equipamento industrial.

O que se pretende conhecer, isto é, o “Como?” e o “Porquê?”, é:

Pergunta: na tua opinião, quando confrontadas com a necessidade de compra de um equipamento industrial, as empresas industriais colocam em prática o modelo de *Servitization*:

- Como um serviço *core* com produto agregado?
- Como um produto *core* com serviço agregado?
- *Servitization* como um *continuum*?

Resposta: a minha opinião é que tendencialmente cada vez mais *Servitization* evolui para um *continuum*, contudo acho que faz sentido relevar que este estágio pode começar em qualquer um dos outros dois formatos, ou seja, quer serviço *core* com produto agregado ou produto *core* com serviço agregado, mas tendencialmente, e da minha experiência é que ele se torne um *continuum* na organização.

Pergunta: sendo patente que atuam numa lógica de *Servitization*, porque razão pensa que o fazem?

Quais as vantagens que percecionam nesta forma de relacionamento?

Resposta: há algumas vantagens rapidamente identificáveis para uma evolução para um formato deste tipo, desde logo aquela que será mais relevante numa primeira fase será a de uma maior garantia de continuidade do serviço. Nas atividades em que eu estive e estou mais envolvido, esta questão da continuidade de serviço, diria que é hoje em dia em todas as organizações industriais fundamental. Em qualquer situação em que o nosso processo fique parado porque há uma falha no equipamento, uma avaria, uma falta de pessoal especializado ou que estava habituado a trabalhar com essa máquina condiciona a produtividade de uma forma significativa, aqui um serviço *continuum* de ligação com um parceiro devidamente capaz poderá constituir uma vantagem muito grande a este nível, por outro lado faz sentido que este parceiro seja uma empresa especializada nesta atividade, constituindo uma mais valia para a organização, que estava no passado sempre num processo de especializar alguém, mas essa não era a atividade *core* da empresa.

Pergunta: quais os riscos que percecionam nesta forma de relacionamento?

Resposta: necessariamente pode haver risco, desde logo, uma empresa ou alguém vai conhecer e perceber o nosso processo, como trabalhamos e as áreas em que

trabalhamos, há aqui um *know-how* que vai passar para terceiros, mas tudo isto terá de passar necessariamente por contratos de confidencialidade, enfim regras que se podem de algum modo prever. Há um outro risco que não é também de descurar, que é a dependência que criamos com esta empresa parceira, isso pode condicionar a nossa atividade, em qualquer que essa empresa falhe. Também a seleção da empresa é relevante, é fundamental e este aspeto pode ser determinante, não podemos correr o risco de ficar na mão dessa mesma empresa.

Pergunta: quais as razões porque escolhem determinada empresa como parceiro?

Resposta: desde logo, na linha do que disse anteriormente, o *know-how* dessa empresa, a competência identificada, naturalmente referencias e todo o *benchmark* que possamos ter feito até com empresas do nosso setor ou de outros em que seja valorizado o trabalho desse potencial parceiro. As questões de capacidade financeira e as garantias de não haver descontinuidade são fundamentais.

Pergunta: a sua empresa estuda/conhece o histórico empresarial da potencial empresa parceira no processo de *Servitization*?

Resposta: sim, é um critério fundamental e incontornável num processo de seleção.

Pergunta: concluindo, qual o tipo de *Servitization*, que no seu entender, promove um relacionamento que permita atingir objetivos de forma mais eficiente, eficaz e duradoura quer para a empresa quer para os seus fornecedores?

Resposta: no tipo de atividade em que tenho estado mais envolvido o mais habitual é uma prestação de serviço com equipamento associado. As empresas de distribuição farmacêutica evoluem para processos de *outsourcing* e *Servitization* quando os equipamentos atingem o fim de vida útil, ou seja, durante muitos anos estas empresas tinham os processos todos com meios próprios e internos e com mão de obra interna. Por um lado a evolução dos processos de automação e dos níveis de desenvolvimento tecnológico também nestas áreas e por outro lado o perceber que vamos fazer renovações de equipamentos e podemos ter alternativas e não fazer tudo com meios próprios e de algum modo, como foi dito antes, libertar-nos para outras funções mais core da empresa e trazer parceiros especialistas ou tendencialmente muito mais especializados do que nós nessas fases do processo industrial são realmente as grandes

razões e *timings* para esta evolução para um processo de *Servitization* em modo contínuo, é exatamente isto que temos vindo a perceber na nossa área.

Muito obrigado pela tua participação na presente entrevista. A mesma será fundamental para dar continuidade ao estudo que estou a desenvolver.

8.2.2 Entrevista nº 2 – José Beça – Sonae MC

Desde já agradeço a disponibilidade para esta entrevista ao Eng.º José Bessa, da Sonae MC, efetuada no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

A entrevista será gravada, conforme sua autorização prévia, para efetuar a análise e estudo das respostas.

Começo com uma breve introdução à temática em estudo:

Sendo a *Servitization* a capacidade de as organizações inovarem nos seus processos evoluindo da venda de produtos para venda de produtos integrados com serviços que lhes agreguem valor, ou seja, a incorporação de serviços prestados por terceiros no processo de uma organização industrial, com o presente estudo de caso pretende-se investigar se a *Servitization* pode ser um modelo de atuação no processo de compra do equipamento industrial.

O que se pretende conhecer, isto é, o “Como?” e o “Porquê?”, é:

Pergunta: na sua opinião, quando confrontadas com a necessidade de compra de um equipamento industrial, as empresas industriais colocam em prática o modelo de *Servitization*:

- Como um serviço *core* com produto agregado?
- Como um produto *core* com serviço agregado?
- *Servitization* como um *continuum*?

Resposta: A decisão da compra de um produto está muito suportada pelo serviço que lhe está associado. É vital mantermos ao longo do tempo parcerias fortes num modelo *continuum*, pois consegue-se maior estabilidade, maior controlo e menor risco. Além

disso, os equipamentos estão cada vez mais estandardizados onde realmente o serviço é o que diferencia.

Pergunta: sendo patente que atuam numa lógica de *Servitization*, porque razão pensa que o fazem?

Quais as vantagens que percecionam nesta forma de relacionamento?

Resposta: maior controlo sobre o serviço prestado, melhor comunicação entre as partes, mais estabilidade no serviço prestado e maior capacidade na melhoria continua. Como existe maior conhecimento mútuo entre os negócios, existe maior capacidade de resposta numa possível alteração/mudança inesperada, assim como maior especialização do fornecedor no cliente.

Pergunta: quais os riscos que percecionam nesta forma de relacionamento?

Resposta: existindo muito conhecimento do negócio entre as empresas e muita partilha de informação, há riscos pela dependência do parceiro e, ao longo do tempo, perda na capacidade de concorrência. Existe ainda o risco da relação se deteriorar e tender à perda de qualidade do serviço por não existir o desafio da concorrência.

Pergunta: quais as razões porque escolhem determinada empresa como parceiro?

Resposta: qualidade do serviço prestado, capacidade de resposta, qualidade/reputação dos seus produtos no mercado, *know-how* no mercado global e no próprio setor, *benchmarking* e relação de confiança.

Pergunta: a sua empresa estuda/conhece o histórico empresarial da potencial empresa parceira no processo de *Servitization*?

Resposta: sim, tentamos sempre conhecer o posicionamento da empresa parceira com outros clientes e parceiros, no fundo, quais as suas referências no mercado.

Pergunta: por último em jeito de conclusão, qual o tipo de *Servitization*, que no seu entender, promove um relacionamento que permita atingir objetivos de forma mais eficiente, eficaz e duradoura quer para a empresa quer para os seus fornecedores?

Resposta: no setor do retalho, é importante existir flexibilidade e grande agilidade na capacidade de resposta. Este mercado é muito concorrente e devemos criar relações de parceira fortes e duradouras para que possamos estar sempre na vanguarda dos

processos e equipamentos de referência no mercado. Promovemos parcerias que evoluem ao longo tempo e que criem aprendizagens em conjunto. Acreditamos que o crescimento e conhecimento dos nossos parceiros permitirão o nosso crescimento em simultâneo, como uma espiral virtuosa. O conforto financeiro dos nossos parceiros para que possam investir no futuro e, conseqüentemente, melhorar os seus serviços/produtos, é conseguido através de modelos de parceria fortes, duradouros, mas também sustentáveis entre os parceiros.

Muito obrigado pela sua participação na presente entrevista. A mesma será fundamental para dar continuidade ao estudo que estou a desenvolver.

8.2.3 Entrevista nº 3 – Fernando Ferreira - Lusoatlântica

Desde já agradeço ao Eng.º Fernando Ferreira a disponibilidade para esta entrevista, efetuada no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

A entrevista será gravada, conforme sua autorização prévia, para efetuar a análise e estudo das respostas.

Começo com uma breve introdução à temática em estudo:

Sendo a *Servitization* a capacidade de as organizações inovarem nos seus processos evoluindo da venda de produtos para venda de produtos integrados com serviços que lhes agreguem valor, ou seja, a incorporação de serviços prestados por terceiros no processo de uma organização industrial, com o presente estudo de caso pretende-se investigar se a *Servitization* pode ser um modelo de atuação no processo de compra do equipamento industrial.

O que se pretende conhecer, isto é, o “Como?” e o “Porquê?”, é:

Pergunta: na tua opinião, quando confrontadas com a necessidade de compra de um equipamento industrial, as empresas industriais colocam em prática o modelo de *Servitization*:

- Como um serviço *core* com produto agregado?
- Como um produto *core* com serviço agregado?

- *Servitization* como um *continuum*?

Resposta: quando falamos de servitização falamos não só no serviço do produto, mas da função do produto, ou seja, estamos a falar da integração de toda a linha de conhecimento, desde a elaboração do produto, ou seja, o produto que disponibilizo, até à sua manipulação, assistência e manutenção, acaba por ser aquilo que qualquer empresário pretende quando recorre a terceiros, ser servido em toda a linha do produto e do serviço. Portanto eu sou um apologista puro e duro da servitização em contínuo.

Pergunta: sendo patente que atuam numa lógica de *Servitization*, porque razão pensa que o fazem?

Resposta: o motivo dei-to há pouco, quando acredito que a função deve ir desde o início até ao fim da vida de todo o serviço, não só do produto, mas da função dos dois, ou seja, é uma função contínua e não uma função escalonada em que eu defendo o primeiro degrau e entrego o segundo degrau a outro, acho que devemos subir a escada em conjunto.

Pergunta: quais as vantagens que percecionam nesta forma de relacionamento?

Resposta: as vantagens começam logo pela partilha de conhecimento, essa partilha de conhecimento valoriza a análise que fazemos desse mesmo conhecimento, quanto mais conhecimento partilhado existe mais evolução existe no conhecimento, eu partilho experiências, partilho riquezas, é certo que estou a abrir um bocado a minha alma, digamos assim, mas em simultâneo estou a conhecer a alma do meu parceiro. Se existir uma relação transparente, séria e continuada, eu só vejo vantagens competitivas e de continuidade.

Pergunta: quais os riscos que percecionam nesta forma de relacionamento?

Resposta: o risco, e uso uma imagem, é quase como um casamento, quando há um divórcio, costuma-se dizer que é o pior negócio da vida da vida de uma pessoa, porque se separa vai deixar fugir parte de mim, parte do conhecimento que dei, mas também vou ficar com o conhecimento que adquiri, é o risco da outra parte. Sendo certo que estas ruturas provocam sangue, na verdade é um risco controlado, se eu sei que estou a correr riscos o outro lado também o está desde que esteja a partilhar comigo.

Pergunta: quais as razões porque escolhem determinada empresa como parceiro?

Resposta: usando a mesma imagem, eu acho que um processo destes tem que ter um namoro. Ou se começa pelo do serviço ou pelo fornecimento do produto e depois vai-se evoluindo para a integração destas duas partes. É lógico que quando escolho um parceiro começo pelas referências do mercado, de outros operadores, pelas referências financeiras. A partir daqui é um processo de evolução continua, um processo gradual, mas é também um processo de fidelização, se vou conquistando o meu cliente pela confiança, também o vou ganhando em termos futuros, nunca mais esse meu cliente fará nada sem me escutar se tem confiança em mim, é um médico, é o meu confessor, é o meu parceiro, e é essa a relação que se espera daqui a tal função de relação, é um $f(x)$ para o infinito.

Pergunta: a tua empresa estuda/conhece o histórico empresarial da potencial empresa parceira no processo de *Servitization*?

Resposta: sim, para nós é fundamental saber quem são as pessoas, muitas vezes mais do que as próprias contas, claro que as referencias de postura das pessoas e da empresa no mercado.

Pergunta: concluindo, qual o tipo de *Servitization*, que no teu entender, promove um relacionamento que permita atingir objetivos de forma mais eficiente, eficaz e duradoura quer para a empresa quer para os seus fornecedores?

Resposta: respondendo objetivamente a *Servitization* em contínuo, a resposta academicamente correta. O que está em causa é uma relação transparente, continuada e em que cada um externaliza as suas funções, ou seja, quem me está a servir está à procura do meu conhecimento para evoluir, e eu quando procuro um fornecedor estou à procura de conhecimento, é tal relação biunívoca.

Muito obrigado pela tua ajuda e participação na presente entrevista. A mesma será fundamental para o trabalho que estou a desenvolver.

8.2.4 Entrevista nº 4 – Flávio Ferreira – Sonae SR

Desde já agradeço a disponibilidade para esta entrevista ao Eng.º Flávio Ferreira, da Sonae SR, efetuada no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

A entrevista será gravada, conforme sua autorização prévia, para efetuar a análise e estudo das respostas.

Começo com uma breve introdução à temática em estudo:

Sendo a *Servitization* a capacidade de as organizações inovarem nos seus processos evoluindo da venda de produtos para venda de produtos integrados com serviços que lhes agreguem valor, ou seja, a incorporação de serviços prestados por terceiros no processo de uma organização industrial, com o presente estudo de caso pretende-se investigar se a *Servitization* pode ser um modelo de atuação no processo de compra do equipamento industrial.

O que se pretende conhecer, isto é, o “Como?” e o “Porquê?”, é:

- Como um serviço *core* com produto agregado?
- Como um produto *core* com serviço agregado?
- *Servitization* como um *continuum*?

Resposta: a *Servitization* como um *continuum*

Pergunta: sendo patente que atuam numa lógica de *Servitization*, porque razão pensa que o fazem?

Resposta: de forma a incorporar valor acrescentado no seu produto, ou seja, a indisponibilidade de um produto/serviço ou uma solução num processo industrial acresce custos que são totalmente dispensáveis na gestão das empresas.

Pergunta: quais as vantagens que percecionam nesta forma de relacionamento?

Resposta: a incorporação de valor acrescentado.

Pergunta: quais os riscos que percecionam nesta forma de relacionamento? Resposta: os riscos que percecionam são a indisponibilidade do parceiro em acompanhar as necessidades do cliente, a indisponibilidade de produto, entre outros que não estou agora a visualizar.

Pergunta: quais as razões porque escolhem determinada empresa como parceiro?

Resposta: referências, confiança no produto ou na *Servitization* como um pacote, a confiança, a dinâmica e a capacidade de inovação.

Pergunta: a sua empresa estuda/conhece o histórico empresarial da potencial empresa parceira no processo de *Servitization*?

Resposta: sim, estudamos sempre.

Pergunta: por último em jeito de conclusão, qual o tipo de *Servitization*, que no seu entender, promove um relacionamento que permita atingir objetivos de forma mais eficiente, eficaz e duradoura quer para a empresa quer para os seus fornecedores?

Resposta: a *Servitization* num *continuum*, é uma prestação que garante a melhor solução para o cliente e dá alguma liberdade ao parceiro de forma a poder oferecer um serviço que vá de encontro às expetativas do cliente, dá uma flexibilidade que uma solução tradicional não permite.

Muito obrigado pela sua participação na presente entrevista. A mesma será fundamental para o estudo que estou a desenvolver.

8.2.5 Entrevista nº 5 – António Anjos – Jerónimo Martins

Desde já agradeço a disponibilidade para esta entrevista ao Eng.º António Anjos da Jerónimo Martins Retalho, efetuada no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

A entrevista será gravada, conforme sua autorização prévia, para efetuar a análise e estudo das respostas.

Começo com uma breve introdução à temática em estudo:

Sendo a *Servitization* a capacidade de as organizações inovarem nos seus processos evoluindo da venda de produtos para venda de produtos integrados com serviços que lhes agreguem valor, ou seja, a incorporação de serviços prestados por terceiros no processo de uma organização industrial, com o presente estudo de caso pretende-se investigar se a *Servitization* pode ser um modelo de atuação no processo de compra do equipamento industrial.

O que se pretende conhecer, isto é, o “Como?” e o “Porquê?”, é:

Pergunta: na sua opinião, quando confrontadas com a necessidade de compra de um equipamento industrial, as empresas industriais colocam em prática o modelo de *Servitization*:

- Como um serviço *core* com produto agregado?
- Como um produto *core* com serviço agregado *core*?
- *Servitization* como um *continuum*?

Resposta: partirão obviamente de um modelo de serviço com produto agregado ou de um produto *core* com serviço agregado o modelo tenderão sempre para a *Servitization* como um *continuum*. Principalmente porque agrega aquilo que se pretende para uma boa parceria de serviços e produtos, que liberta o cliente da preocupação do dia a dia para que se possa centrar nas áreas que são o seu *core business*.

Pergunta: sendo patente que atuam numa lógica de *Servitization*, porque razão pensa que o fazem?

Quais as vantagens que percecionam nesta forma de relacionamento?

Resposta: em termos de vantagens que destacamos são sem duvida a eliminação de processos complicados de procura e consulta de serviços que se teria que se fazer ao mercado, procurar um produto que case com o serviço que se pretende, esta a grande vantagem libertando tempo para se dedicar às principais atividades da companhia.

Pergunta: quais os riscos que percecionam nesta forma de relacionamento?

Resposta: o risco que está aqui inerente será a de dependência deste prestador de serviço uma vez que estamos a agregar serviços e produtos ao mesmo tempo vindos do mesmo prestador, mas como é um fator conhecido logo à partida há que ter apenas os cuidados necessários para que não se torne uma desvantagem e um risco muito grande.

Pergunta: quais as razões porque escolhem determinada empresa como parceiro?

Resposta: conhecendo as vantagens e riscos, atrás referidos, são estes que determinaram o tipo de empresa com que vamos trabalhar para os serviços e produtos que pretendemos, obviamente que aquilo que se pretende sempre e que é vantajoso é ter como parceiros e não apenas como simples vendedores de produto ou de serviços, procuramos obviamente serviços a longo prazo que nos deem confiança e para isso

teremos que analisar as capacidades financeiras dessas empresas e a sua posição no mercado como empresas sérias.

Pergunta: a sua empresa estuda/conhece o histórico empresarial da potencial empresa parceira no processo de *Servitization*?

Resposta: sim claro, no mercado quem realmente está a sério não deixa essas decisões ao acaso, todos os serviços contratados têm de ser estudados e temos de analisar as empresas, inclusivamente essa garantia de encaixar, no caso, dentro do grupo como um prestador de serviços não está finalizada só com a entrada, continuamente acompanhamos os prestadores de serviços através de auditorias quer de ambiente quer de bem-estar financeiro dessas empresas.

Pergunta: por último em jeito de conclusão, qual o tipo de *Servitization*, que no seu entender, promove um relacionamento que permita atingir objetivos de forma mais eficiente, eficaz e duradoura quer para a empresa quer para os seus fornecedores?

Resposta: o tipo de *Servitization* será como inicialmente indiquei o *continuum*, que carece um acompanhamento no dia a dia das necessidades de serviços e produtos do cliente e que devem envolver o próprio cliente para que dê o seu contributo do que é que pretende, para onde pretende ir e de que forma que seja acrescida as vantagens para ambas as partes, tanto para quem está a prestar o serviço como para quem o está a adquirir.

Muito obrigado pela sua participação na presente entrevista. A mesma será fundamental para o estudo que estou a desenvolver.

8.2.6 Entrevista nº 6 – João Alves – Grupo Luís Simões

Desde já agradeço a disponibilidade do Dr. João Alves, do Grupo Luís Simões, para esta entrevista, efetuada no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

A entrevista será gravada, conforme sua autorização prévia, para efetuar a análise e estudo das respostas.

Começo com uma breve introdução à temática em estudo:

Sendo a *Servitization* a capacidade de as organizações inovarem nos seus processos evoluindo da venda de produtos para venda de produtos integrados com serviços que lhes agreguem valor, ou seja, a incorporação de serviços prestados por terceiros no processo de uma organização industrial, com o presente estudo de caso pretende-se investigar se a *Servitization* pode ser um modelo de atuação no processo de compra do equipamento industrial.

O que se pretende conhecer, isto é, o “Como?” e o “Porquê?”, é:

Pergunta: na sua opinião, quando confrontadas com a necessidade de compra de um equipamento industrial, as empresas industriais colocam em prática o modelo de *Servitization*:

- Como um serviço *core* com produto agregado?
- Como um produto *core* com serviço agregado?
- *Servitization* como um *continuum*?

Resposta: atualmente na realidade em que estou inserido ainda trabalhamos muito num modelo de produto *core* com serviço agregado, no entanto, na minha opinião temos de dar cada vez mais importância à *Servitization* como um *continuum*.

Pergunta: sendo patente que atuam numa lógica de *Servitization*, porque razão pensa que o fazem?

Quais as vantagens que percecionam nesta forma de relacionamento?

Resposta: as vantagens são sem duvida, depois o acompanhamento por parte do fornecedor, junto de nós, ou seja, nós quando adquirimos um equipamento, temos uma relação importante no ato da compra, isto por eu estar no departamento de compras, mas depois é muito importante o acompanhamento, cada vez mais, dos equipamentos. As empresas estão inseridas em mais temas, em mais realidades, e não conseguimos dedicar-nos a fundo a perceber o funcionamento daquele bem em si e daí precisarmos de parceiros, permite-nos focar na nossa área de atuação concreta.

Pergunta: quais os riscos que percecionam nesta forma de relacionamento?

Resposta: o maior risco que vejo é depois a dependência do fornecedor, ou seja, ao adquirirmos um bem num modelo de *Servitization* em *continuum* vamos ficar dependentes daquele fornecedor no tocante a manutenção, a desenvolvimento de

atualizações, de novidades do equipamento em si e não estamos tão dentro do tema como o fornecedor, no entanto nada como acertamos tudo desde o início da relação, prever desde início com uma relação contratual. É uma aprendizagem contínua, passamos de um modelo em que se comprava o bem e terminava aí a relação para uma atualidade em que a compra em si termina ao fim de um contrato de 2 ou de 3 anos.

Pergunta: quais as razões porque escolhem determinada empresa como parceiro?

Resposta: as razões, na minha opinião, dou mais importância à confiança, à estabilidade que o fornecedor me possa transmitir, claro à sua posição no mercado, que venha a oferecer boas soluções, que já tenha feito negócios com outras empresas, valorizo bastante isso, e, dado que estamos a falar num modelo em que não é só a compra, mas a compra mais o serviço, ou seja, a *Servitization* como um *continuum*, convém ser um fornecedor que transmita confiança e segurança.

Pergunta: a sua empresa estuda/conhece o histórico empresarial da potencial empresa parceira no processo de *Servitization*?

Resposta: sim, sem dúvida, é feito um estudo das empresas a consultar. Damos muito enfoque à questão de as empresas serem estáveis, serem credíveis.

Pergunta: concluindo, qual o tipo de *Servitization*, que no seu entender, promove um relacionamento que permita atingir objetivos de forma mais eficiente, eficaz e duradoura quer para a empresa quer para os seus fornecedores?

Resposta: sem dúvida, como já referi a *Servitization* como um *continuum*, temos de valorizar estas relações, crescer em conjunto, ajudando assim a crescer o país, não podemos pensar só em nós, temos de trabalhar em conjunto, cada um sabe fazer bem uma coisa, temos de ver os fornecedores como parceiros e não como um inimigo e cada vez mais temos de depender uns dos outros para crescer.

Muito obrigado pela sua participação na presente entrevista. A mesma será fundamental para o estudo que estou a desenvolver.